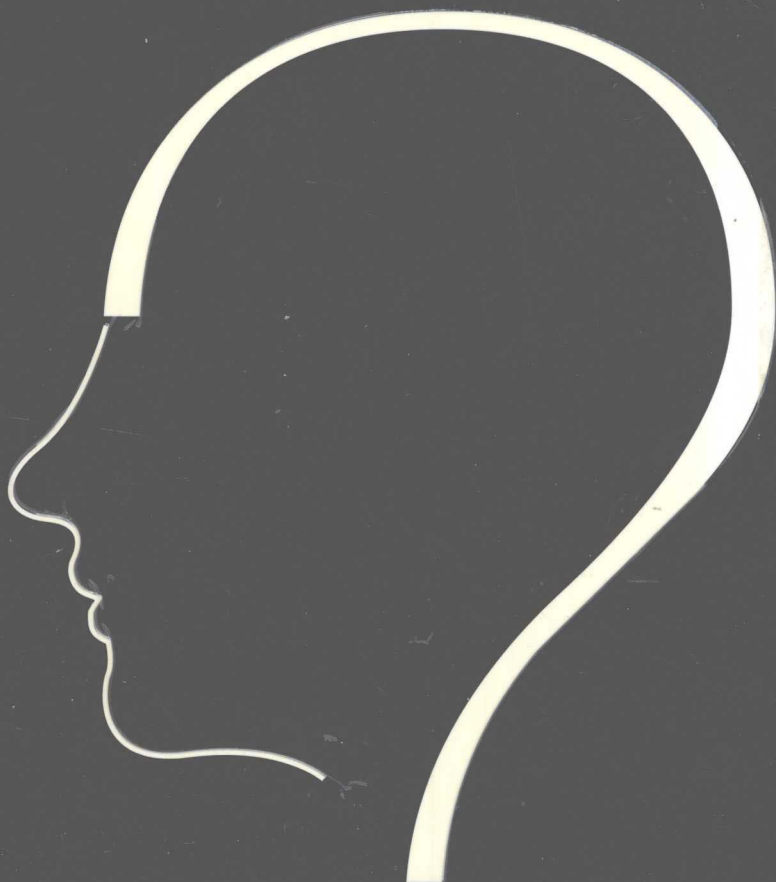


智商 IQ

豪斯机构 编著

从厦门明发Shopping Mall看商业地产全程行销

COMMERCE



SINGAPORE HOUSE

智商

从厦门明发Shopping Mall看商业地产全程行销

豪斯机构 编著

内容提要

国内优秀的商业地产运营和营销代理商豪斯机构在本书中，以其全程运营的厦门明发Shopping Mall 作为案例，生动地再现了商业地产项目开发运作的全过程，为国内在商业地产开发和运营中摸索的开发商和同业提供了范本，供大家一起互相学习和切磋。

图书在版编目 (CIP) 数据

智商：从厦门明发Shopping Mall看商业地产全程行销 / 豪斯机构 编著. —北京：中国水利水电出版社：知识产权出版社，2006
ISBN 7-5084-3472-2

I. 智... II. 豪... III. 房地产—经济管理
IV. F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第145054号

智商：从厦门明发Shopping Mall看商业地产全程行销
豪斯机构 编著

中国水利水电出版社 出版发行 (北京市西城区三里河路6号 电话：010-68331835 68357319)
知识产权出版社 北京市海淀区马甸南村1号 电话传真：010-82000893

全国各地新华书店和相关出版物销售网点经销
北京盛兴文豪彩色印刷有限公司
规格：180mmx245mm 16开 11印张 269千字
2005年12月第一版 2005年12月第一次印刷
印数：0001—3000
定价：148.00元
ISBN 7-5084-3472-2

版权所有 侵权必究
如有印刷质量问题，可寄中国水利水电出版社营销中心调换

所有创造活动的最终目标是建筑

——包豪斯 1919.04 魏玛

序：写在前面的话

文：汪清

□□时值2005年初冬，我们编委会已经完成了《智商》的文稿，这也是看了初稿以后开始写的序。

□□业界经常听到的商业地产年，商业地产过剩，商业地产之机会，商业地产之风险云云。作为专业的策划和代理服务机构，豪斯自然深知掌握大市场变化的重要性。然而，“全程营销”以及“物质第一性”在豪斯历年来多个项目的服务过程中早已得到验证，而“以人为本”的说法则更为市场所熟知，但如何在商业项目中得以贯彻，并非简单的事情。

□□正如本书回顾Shopping Mall在中国的发展历程中谈到的，20世纪90年代中期至2001年是我国购物中心发展的起步阶段，到了2002年方进入发展阶段，此时，商业地产无论是开发还是营销均未提升其应有的水平，而豪斯已经完成了多个商业地产项目的营销服务，到了合作厦门明发商业广场——这样一个市中心40万m²的Shopping Mall时，则代表了一个新的阶段和新的高度。

□□“学校是市场，老师是客户。”商业地产就像房地产营销，远不像大学建筑系一样的有历史和有专业，我们也正是运营自己的“智商”在市场中漫游、学习、进步。

□□在国内，从住宅底商、主题商业市场、步行街、专业市场、百货公司，到大型商场、Shopping Mall……几乎国内能有的商业形态豪斯全部做过了。当然，就营销而言说个个成功并不为过。看了《智商》的内容，仿佛是在这些年的“商战”中抽空喘了一口气，回头看看，豪斯在商业领域操作项目的数量、面积、总值加上因其积累的经验，我们既想认真的总结出来，也想继续发扬下去，因此，撰写这本《智商》给大家——我们的投资商、发展商和业内同仁们看，希望得到指正和交流。

□□豪斯机构作为明发集团的战略合作伙伴，正为其50万m²无锡明发商业广场的前期调研、业态定位、规划及其调整等前期工作紧张地忙碌着。而进行中的还有合肥、南京、扬州的明发，以及重庆、阳泉等若干商业项目。希望有“智商”的豪斯作为投向商业地产领域的一颗石子，共同为商海增添一朵小小的浪花。

（汪清：1985年南京工学院（现东南大学）建筑系建筑学专业毕业，资深建筑师。从事建筑规划设计工作及在房地产公司任职多年，具有丰富的专业知识和实践经验。作为豪斯房屋的合伙人之一，于1997年创立厦门豪斯房屋企划有限公司，并担任公司总监，后任新加坡豪斯置业公司董事，现担任新加坡豪斯（中国）机构总裁，并领导明发Shopping Mall全程运营。）

自序

文：编委会

□□中国Shopping Mall的出现，自20世纪90年代中期开始正式形成并发展至今不过10年，而其中作为商业地产开发而言则更为短暂，开发经验不足，将商业地产当做普通地产运作，代价惨重的例子比比皆是。□□作为有着多种类型商业地产的营销经验和大型Shopping Mall成功开发运作过程的参与者，40万m²厦门明发商业广场全程策划营销代理的豪斯机构，我们希望通过大型Shopping Mall的开发运作和营销策划的过程，与读者共同切磋研究，并从中有所收获。

全书共分四编

第一编 “他们说”。我们收集各方权威资料，介绍了Shopping Mall的含义、发展过程、分类、Shopping Mall在中国的发展，以及Shopping Mall在规划和开发过程中所需要注意的事项。

第二编 “我们说”。再现了我们在参与厦门明发商业广场开发运作中所做的大量工作，这里面有我们的辉煌，也有我们的失意，以及厦门明发商业广场所获得的荣誉和影响力，还原了一个最真实的营销过程。

第三编 “你们说”。我们在其中展示了同样专业的合作伙伴的风采，我们为有这样的合作伙伴感到骄傲。豪斯机构成立的10年，做了很多项目，认识了很多朋友。专业与朋友，无论再过多少个10年，还是财富。

第四编 “附录”，收录了豪斯机构所操作的其他商业类和非商业类的地产项目，供大家一起参考和分享。

顾 问：殷毅雄 王东

编 委 会

主 任：汪清

执行主编：朱艳 黄小滨

目录

序：写在前面的话

自序

卷首语：有意思的事 001

第一编 他们说

什么是Shopping Mall 004

Shopping Mall的演化 007

Shopping Mall的类型 012

Shopping Mall在中国的发展潜力 020

Shopping Mall在中国的发展阶段 022

第二编 我们说

机遇·基础	030
做事·做势	034
智商：基于“人”的商业地产智囊	036
豪斯十大“智商”观点	037
商业：人与空间的交流	038
交流表象	039
定位的原则	040
定位的依据	041
基础工具	042
主流业态选址要求	063
建筑要求	074
业态构成	076
明发Mall业态规划	082
明发Mall业态设计	088
全方位的营销推广系统	109
侧记：明发Mall成长记	134

第三编 你们说

开发团队	140
运营及营销代理团队	142
商业管理团队	143
建筑规划团队	143
招商团队	143

第四编 附录

无锡明发商业广场	148
南京明发商业广场	148
扬州明发商业广场	148
重庆尚都国际	148
广州文德路商业中心	150
厦门新时代广场	150
浙江桐乡商业广场	150
河北迁安时代广场	150
厦门东方巴黎广场	152
北京DBC加州小镇	152
厦门东方时代广场	152
厦门东方财富广场	154
重庆奥林匹克花园	154
南京东郊美树苑	155
南京美丽嘉苑	155
武汉银湖上品	155
深圳金融中心	156
山西阳泉滨河世纪城	156



卷首语：有意思的事

文：编委会

□□对于一个做专业的公司来说，最大的梦想恐怕是碰上一群同样专业的人，一起完成一件有意思的事。不过这在地产领域，对于营销代理公司，却并不容易。

□□首先，在命运的十字路口，你得碰对一个开发商，经过不知多少轮的碰撞，角力，适当的温度和湿度酝酿出适当的心情，适当的话语和表达使得专业能够从一个或圆润或率真的语境中得已升华，然后建立起甲乙双方之间殊不容易的信任，使他决定，遇到合适的机会时，将你纳入这个共同作战的团队；然后，很碰巧的，在他最具备地产理想，立志要有一种高度作为的时候，恰好拿了一块地，而正好大家对这块地有了解，并且有点感情，最恰好的是正好大家具备一个方向的智慧，在如何利用才最能发挥土地的最大价值的取向上有了惊人的一致；接下来，又恰好找到了一群同样专业、同样对这块土地充满了解的人，更不可思议的是，辉煌的业绩也并没有使他们失却创造的热情……

□□这分明是一个不可能完成的任务。

□□可是2002年的某天下午，鹭岛的阳光穿透云层，鼓浪屿的涛声节律悠扬，后来很多事实都证明，大事件发生之前，其实并没有什么惊天动地的异相，只是一个很平淡的下午。厦门明发集团的黄董事长把豪斯三位核心人物约到明发。黄董说，厦门人应该有个逛街玩乐的好去处，不要太远，所以我们把市中心莲坂旧城改造的商业地块拿下来了，有40万m²，Shopping Mall！豪斯的三位核心人物——每一位都在各自的领域叱咤风云见惯世面——同时站起来：什么？莲坂？40万m²的Mall？黄董说，是。

□□这的确是一件有意思的事。

□□作为一个市中心的超级大型Mall，一个集旅游、娱乐、地产、商业于一身的市中心Mall，一个土地利用、规划、开发、招商、销售、经营几乎没有走弯路的Mall，一个完全靠销售实现全面盈利且总价值可观的Mall，厦门明发商业广场堪称为商业地产开发提供了一个大型Shopping Mall整体运作的样本。

□□不过在我们看来，这只是一件有意思的事。在最具理想的时候，在规划遇到难题的时候，在推广最有影响力的时候，在销售最火爆的时候，以及无论是见到高峰还是遭遇低谷，都从来没有使我们，一个配合开发商运作这个项目的公司，放弃过坚持专业和坚守理想！——你必须要有有一些理想，必须要使地产营销的过程充满趣味，必须要有一些“人”的因素和土地共同着力，甚至你必须要经历挫折和困顿，才能被称为成功。

□□三年过去了，如今，在厦门市中心，最显眼的莫过于明发商业广场那标志性高高伫立的大大的摩天轮。每次经过这里，就会想起那首叫做《幸福摩天轮》的歌。

□□幸福？对于今后在这里穿梭游乐，开心消费的人来说如此，对于参与过缔造她的我们同样亦如此吧。

□□受与施，同样是美好的，无论哪一种快乐，都能进入内心。

□□这的确是一件有意思的事。

THEY

第一编 他们说



什么是Shopping Mall

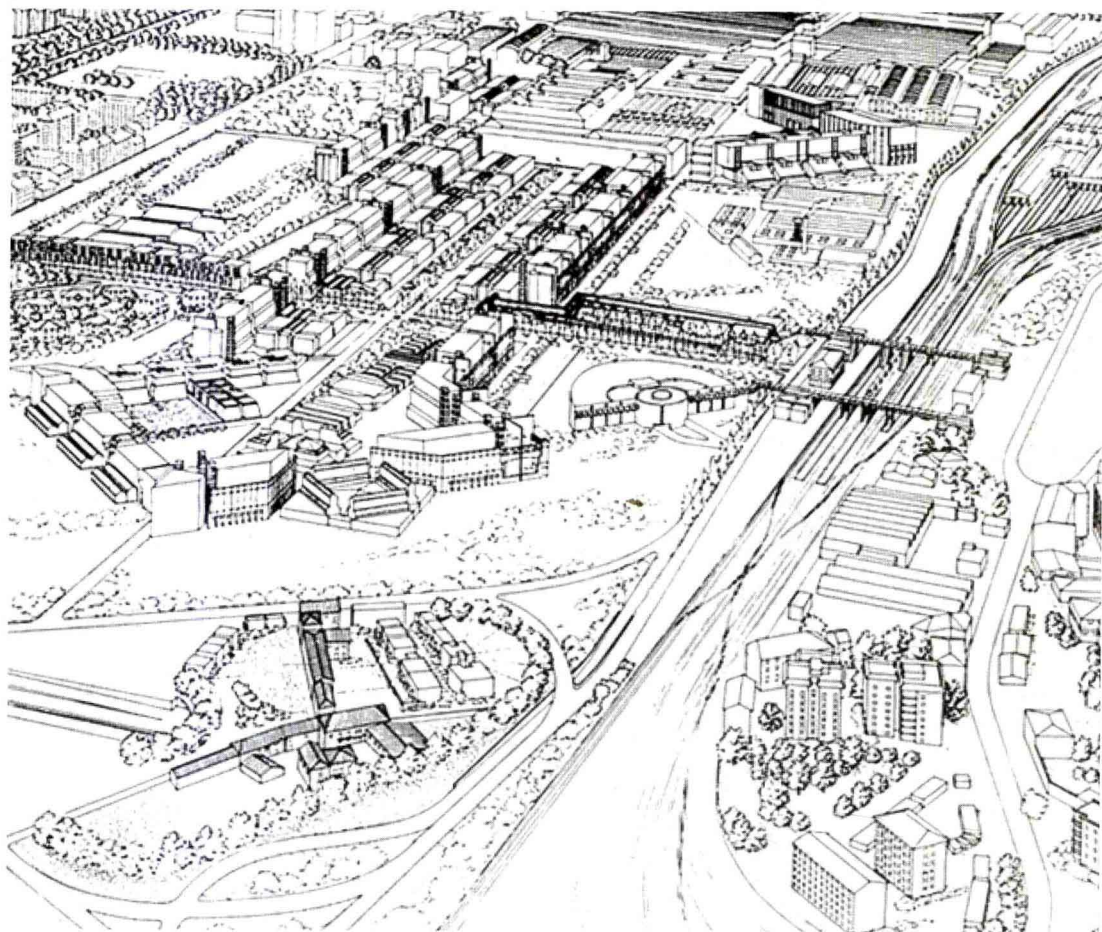
□□Shopping Mall，又被称为购物中心，它的定义是：……一组建于某场所的、建筑统一的商业机构，这一场所是作为一个经营单元来规划、开发、拥有和管理的，其位置、规模和商店类型与所服务的商业区域密切相关。经营单元根据商店类型和总体规模在场地内提供相应的停车服务。Shopping Mall与其他的零售商业开发形式不同，它是一种特殊的商业用地和建设类型，这些年来，购物中心已经从一个单纯的郊区概念转变为一个应用更为广泛多样的概念。它可能是20世纪最成功的土地利用、房地产和零售商业概念。它已经成为有史以来最强有力、适应性最强的消费机器。本书所讲的Shopping Mall将以美国的Shopping Mall作为蓝本来进行研究。

□□一个Shopping Mall至少要有三个商业机构：对城市Shopping Mall来说，场地内停车需求的多少不仅取决于商店的类型和规模，还取决于场地外是否有可用的停车位以及是否存在其他代替小汽车的交通方式。

□□虽然修订过的Shopping Mall定义的范围看起来仍然很广泛，但它的限定性已经很强了，许多零售业开发形式都被排除在这一定义之外。单个的商店，即使是沿街道或高速公路连成一片，或者是属于同一个业主，只要它们不是集中管理，都不能算作购物中心。这样，虽然商业带或是市中心的商业群可以形成巨大的购物区域，但无论数量多少，它们都不能被称为Shopping Mall。Shopping Mall能够在已有或正在形成的商业带中成为内核，或者说它可以成为区域内的首要项目，而其他的商业用地都围绕着这一项目最终开发起来。

□□虽然有些Shopping Mall不一定拥有以上全部特征，但最成功的Shopping Mall都能营造出强烈的整体形象，并对顾客和租户构成显著的时尚导向。统一的所有权和管理权以及业主和租户的共同努力使得一切成为可能。

□□Shopping Mall的所有元素都必须适应场地、地区、开发概念和市场限定的特定环境。在规划、开发、运作和重构成功的Shopping Mall的过程中，必须考虑创新和对其基本特征进行新的阐释。一个成功的Shopping Mall不仅仅是自身盈利的，更是所在社区的财富。



一个规划较好的Shopping Mall，有如下特征可循：

- 建筑或建筑群经过统一的处理，具有统一的概念或主题，为租户提供营业空间。这些租户是本着维护全体租户的共同利益的原则挑选出来的，并被作为集体的一分子进行统一管理。Shopping Mall不是一个大杂烩，不是单个建筑或相邻建筑的简单拼凑。
- 有一个统一的适合自身类型的地点，当然，这是由市场决定的。贸易区和其他增长因素可能会带来扩张需求，因此，这一地点必须有足够的空间以满足建筑和停车场规模扩张的需要。
- 位于贸易区中的可达性好的选址，必要的话，Shopping Mall最好不仅要有为乘车族和步行者设计的足够的出入口，还应有足够的疏散过往行人的通道。
- 场地内要有充足的停车位来满足购物带来的停车需求。必须合理安排停车，保证步行交通流动对购物最有利，同时，停车场到Shopping Mall入口和所有店面之间的步行距离应适宜。
- 商品运输服务设施与购物区隔开。
- 改善环境，例如通过庭园布置、灯光和标识，创造一个令人向往的、有吸引力的、安全的购物环境。
- 由大量店面组合而成，提供适合所在贸易区的形形色色、琳琅满目的商品。
- 提供适合购物和相关活动的舒适环境，形成显著的特色和强烈的场所感。



Shopping Mall的演化

□□ Shopping Mall的诞生和演化已经并将继续依赖于汽车的使用和城市及郊区的不断成长、成熟以及人口的变化。在20世纪的前几十年，当城市发展到已有的运输线路之外时，汽车得到了更大的利用，以满足不同的交通需要。随着地方性购买力模式的变化，零售业开始分散化。各类Shopping Mall开始在郊区建设起来，今天的Shopping Mall等级类型也开始形成。早在20世纪20年代，提供停车位就成为零售设施的必要的附属设施。

□□ 随着出行方式和购买习惯的变化，新的商店集中区在已有的城市中心和商业走廊之外繁荣起来。新的商业设施建在新类型的场地上，城市中心商业区沿着主要街道的狭长的带状商业地块，不能满足场地的停车需求。由于业主的多元化和高昂的土地费用，现有的零售区不可能进行大规模的再开发来建设Shopping Mall。在许多城市，公众的惰性和制度的扼杀使得商业衰退，并使不利影响扩散开来，基本的生活质量，包括教育、公共安全和其他重要服务都开始恶化。在这样的环境下，零售业不可能成功，多数城市未能制定政策或建立公共/私人联合，来阻止零售业自然地和不可能避免地从大多数的中心区撤离。

□□ 开发商和零售商设计了新的市场形式，建设了自己的顾客停车场，来对郊区新的Shopping Mall需求作出反应。早期的Shopping Mall建在未开发的空地上，针对市场本质的变化进行新的开发。渐渐地，它们从临街的带状商店组合发展为复杂的阵列组合，也就是我们今天看到的Shopping Mall类型，它具有以下特征：高效的规划、精心构造的租户组合、标准化的开发程序和专业的运作实践。

